

以下有一簡例,請先閱讀該背景資料以及物流體系現況後,再據以回答相關問題:

### 一、集團背景說明

假設有一集團(以下稱Y集團),其為赴大陸投資製鞋業的台商,初期以委託代工(OEM)方式為主。由於台灣工資、土地成本日漸高漲,乃將生產線轉移到大陸,由台灣接單、大陸生產後出貨,銷售地區涵蓋歐美、日本以及大陸地區等地。近年來,大陸經濟成長快速,鑑於大陸內銷發展潛力雄厚,乃自創女鞋品牌及通路,假設目前在中國大陸有三個中央性倉庫(廣東、福州、上海)、16家分公司(哈爾濱、長春、瀋陽、北京、濟南、鄭州、上海、南京、杭州、福州、廣州、南寧、西安、長沙、成都、烏魯木齊)、近600個零售據點(包括專賣店、專櫃),每年銷售500萬雙以上的女鞋,其應為中國大陸女鞋之知名品牌。

至於集團Y現有物流體系可簡述如后:

#### 1. 體系型態—由批發轉零售通路,物流體系之型態不同

Y集團原以批發為主要之通路,銷售量佔70%以上,近年則加重零售業務,目前零售通路(設置零售據點)已佔70%。惟其物流體系原為批發通路所設計,因此,其物流體系亟需加以調整。

#### 2. 倉庫體系—各分公司均設有地區性倉庫

Y集團為積極推展其通路,其採之策略為「有分公司即有倉庫」。然在美加區域經營6000餘家鞋品連鎖店之Payless ShoeSource,其僅設置一處自動化物流中心。Y集團考量學習Payless ShoeSource將倉庫集中化。

按: Payless ShoeSource將理貨作業集中於物流中心以自動化方式處理,每日將各地連鎖店傳來之訂單,先行於物流中心中依店別揀貨,然後再發車運送至各區域之轉運站,轉運站負責將物流中心已理貨完竣之貨物轉運至各連鎖店。

#### 3. 庫存管理—採推力策略,存貨大多儲置於地區性倉庫

目前Y集團POS系統尚未全面導入,存貨仍採推力策略,即產品依據預測自中央性倉庫後交給地區性倉庫,再由地區性倉庫依據專櫃/專賣店之訂貨數量進行配送。如產品銷售不如預期,容易造成地區性(分公司)倉庫存貨過多之情況發生。

#### 4. 運輸方式—自辦、外包混合運用

中央性倉庫至地區性倉庫之輸送,以及地區性倉庫至非分公司所在地各零售點之配送皆外包,僅分公司所在地之賣場自行配送。

(背面仍有題目,請繼續作答)

## 二、問題

- (20分) 1. Y 集團之行銷通路由批發轉為零售，試問兩類型通路之物流體系有何差異？而該集團在物流方面應作哪些調整？
- (20分) 2. 當 Y 集團不斷擴張其零售點之個數，其倉庫應集中化或分散化？理由為何？如欲為集中化，其應有哪些配合條件（包括集團本身、以及外部環境）？
3. 如 Y 集團欲將倉庫集中化，並聘請你作為該集團之物流經理，請回答下列問題：
- (15分)(1) 如何為該集團研擬倉庫集中化計畫，該計畫應包括哪些內容？
- (15分)(2) 如你有倉庫部門組長、以及運輸部門組長，你會要求他們各研提何種配合措施，以達成集中化政策。
- (15分)(3) 如集團內部有些人反對該項政策，試問可提出何種具體數據說服他們？
- (15分)(4) 在集中化政策推行初期，可能會產生不適應現象，應提出何種配套措施，以利推展？